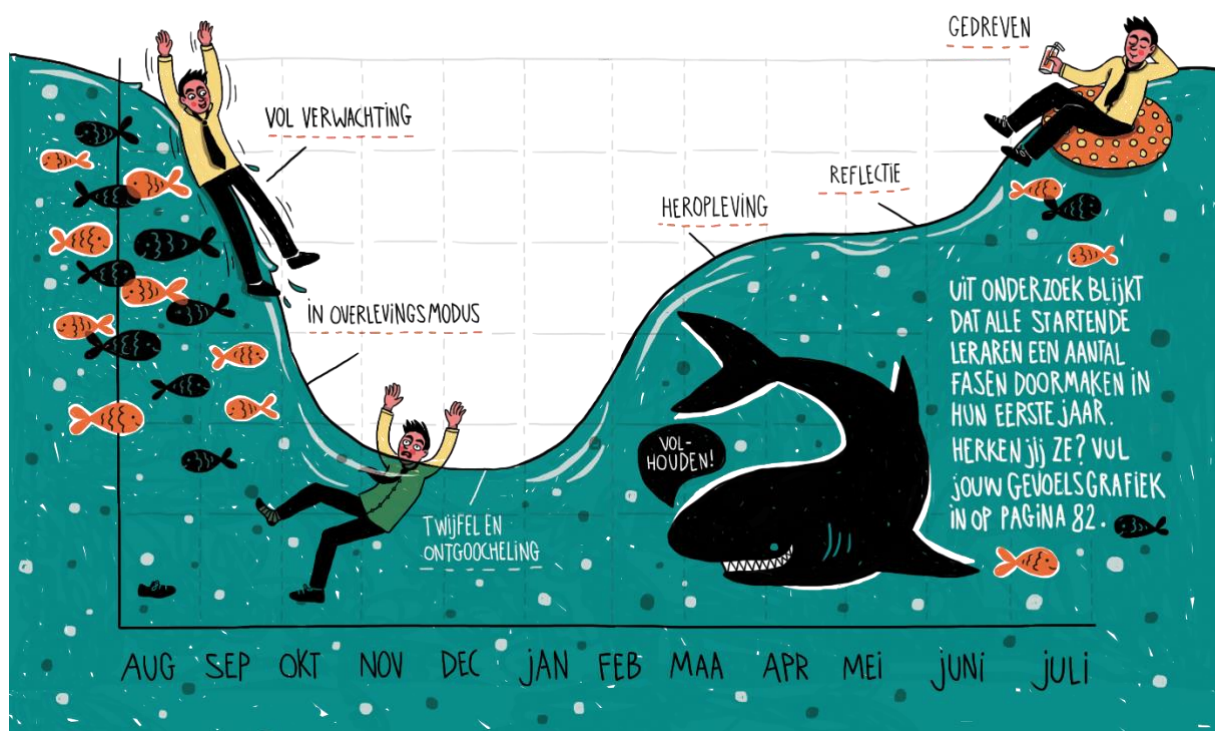


Inductieplan Friesland College

Waar starten werkt

Ook voor ervaren docenten die willen doorstarten



Fasen van eerste jaar van nieuwe docenten (Moir, 1990).

December 2019

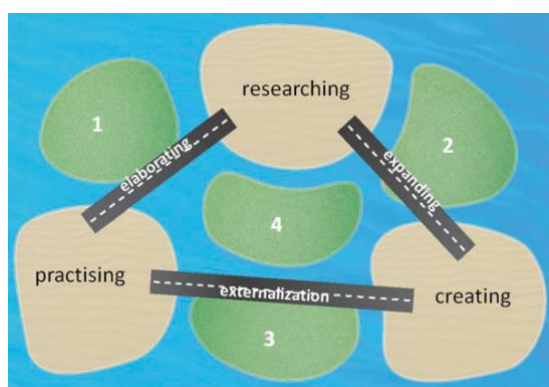
Inhoud

Inhoud	1
Inleiding en leeswijzer	2
Hoofdstuk 1. Inductieplan Friesland College	3
1.1. Aanleiding.....	3
1.2. Ontwerpeisen.....	3
1.3. Wat verwachten we en wat krijgt de starter er voor terug?	4
Ad 1. Persoonlijk leiderschap en loopbaansturing van de starter	4
Ad 2. Een kring van collega's	5
Ad 3. Maatwerk afhankelijk van de fase waar de starter in zit.....	7
Ad 4. Aanbod professionele ontwikkeling: de ingrediënten voor het inductie-recept	9
1.4. Faciliteiten voor starters	11
Ervaren docenten.....	11
Andere doelgroepen	11
1.5. Wie betaalt wat?	12
1.6. Proces na binnenkomst: je komt binnen en dan?	12
1.7. Rol Opleidingsschool FC-NHL en HRM en budget.....	12
1.8. Nog te ontwikkelen: PLG gaat komend jaar door	13
Tot slot ter overweging: is het wel echt nodig?	14
Bibliografie	15
Bijlagen.....	16
Bijlage 1. De oorspronkelijke opdracht.....	16
Bijlage 2. Nieuwsbrief starters	19
Bijlage 3. Literatuur bij de w's.....	22
Bijlage 4. Cao mbo, paragraaf startende docenten	23
Bijlage 5. De context.....	24
Bijlage 6. Het ontwerpproces.....	26
Bijlage 7. Voorbeeld en inhoud Inwerkopdrachten	29
Bijlage 8. Geactualiseerde ontwerpeisen n.a.v. praktijkonderzoek	31
Bijlage 9. Ingrediënten	32

Inleiding en leeswijzer

Dit inductieplan is een uitwerking van een innovatieopdracht uit september 2017 om een veilige en stimulerende setting voor startende docenten (starters) te creëren (zie innovatieopdracht bijlage 1).

Dit plan is het resultaat van samenwerking tussen starters, docent-opleiders, leidinggevenden en andere sleutelfiguren in het Friesland College. Deze *professionele leergemeenschap* (PLG) heeft in wisselende samenstelling nagedacht over wat het probleem precies is en wat de juiste aanpak is om met dat probleem om te gaan. Vervolgens is het plan geschreven en is een inwerkprogramma ontworpen en vormgegeven. Nu nog de uitvoering.



Figuur Simons en Ruijters, zie ook concept Professionaliseringsplan FC

Hoofdstuk 1 is het **Inductie(beleids)plan**. Daarin staan kort de aanleiding voor de innovatie, de visie en rol van de opleidingsschool, de inhoud (ingrediënten) van een inductieprogramma, de benodigde faciliteiten en nog te ontwikkelen en onderzoeken zaken. In paragraaf 1.7 staan we stil bij het doorstarten van ervaren docenten. De uitgebreide onderbouwing en de afgelegde weg tot nu toe is te vinden in *Bijlage 5. De context* en *Bijlage 6. Het ontwerpproces*. Dit is een basisdocument waar andere beleidsstukken aan gelinkt kunnen en soms moeten worden, zoals de *Startersregeling*.

In een volgende fase wordt met Bureau Communicatie uitgewerkt wat en hoe de starter ziet wat dit voor hem betekent. Hoe verloopt het proces vanaf het moment dat je als starter binnenkomt? Wat wordt van jou verwacht en wat mag je verwachten aan faciliteiten? Hoe stel je je eigen programma samen en tot slot, wat doe je met het resultaat van je persoonlijke leerpad?

Dit plan is een cocreatie vanuit verschillende perspectieven, met vaste deelnemers aan de PLG:

<i>Alianne Bruinsma</i>	<i>starter</i>
<i>Marijke Westerhof,</i>	<i>docent-opleider</i>
<i>Richard Voss</i>	<i>docent-opleider</i>
<i>Rian Wolters Terpstra</i>	<i>HRM-medewerker</i>
<i>Eline de Koning</i>	<i>leidinggevende</i>
<i>Margriet van der Werff</i>	<i>projectleider Opleidingsschool FC-NHL</i>

Met dank aan diverse andere starters en sleutelfiguren, in het bijzonder Jan Deutekom.

Projectleider Jan Beukelaar

j.beukelaar@fcroc.nl

+31 6 30142355

Hoofdstuk 1. Inductieplan Friesland College

1.1. Aanleiding

Inductie van startende docenten krijgt de laatste tien jaar steeds meer aandacht. Het komt niet uit de lucht vallen. In het OESO-rapport *Teachers matter* (2004) wordt beschreven dat in 25 landen wereldwijd een lerarentekort is, terwijl goede leraren voorwaardelijk zijn voor een goede kwaliteit van onderwijs. Het rapport gaat verder in op een aantal beleidsimplicaties: hoe trek je goede leraren aan, hoe behoud je ze en hoe laat je ze verder leren? Het advies is: het versterken van inductieprogramma's.

Op landelijk en sectorbreed niveau valt het probleem in twee deelproblemen uiteen. Op de eerste plaats de hoge uitval van startende docenten, als gevolg van stress en negatief welbevinden die de starters in de eerste jaren ervaren (Moir, 1990; C. Kessels, 2010; Grift, Helms-Lorenz, Maandag, & Vries, 2012; Panteia, 2016). In het mbo valt 30% van de beginnende leraren binnen een jaar uit en 45% binnen 5 jaar (Voion, 2014).

Op de tweede plaats het niet doorontwikkelen van startbekwame docenten tot professionals (Moir, 1990; Ericsson, 2006; C. Kessels, 2010). Goede ondersteuning en aandacht vergroot het welbevinden en kan daardoor uitval voorkomen, maar voor professionele ontwikkeling is meer nodig. Onder andere een coach die in staat is om de starter uit te dagen op didactisch en pedagogisch vlak (C. Kessels, 2010). Het zich verder kunnen ontwikkelen verhoogt eveneens het welbevinden van starters (Panteia, 2016).

De toenemende aandacht voor goede opvang van startende docenten vindt ook zijn weg naar landelijk beleid. In de Lerarenagenda (Ministerie van Onderwijs, 2013) staat als vierde speerpunt dat een stevig inwerkprogramma en goede begeleiding noodzakelijk is. In de nieuwe cao-mbo wordt de begeleiding van starters geformaliseerd, onder andere met de afspraak dat de starter 6,25% van zijn taakomvang te kan benutten voor inwerkactiviteiten (MBO Raad, 2018) (zie ook bijlage 4).

Het Friesland College herkent het probleem dat starters het zwaar hebben (zie ook bijlage 5 voor de micro context). Ook ziet het FC dat er steeds meer externe vereisten gelden en heeft het de regelgeving uit de cao vertaald naar een startersregeling. Dit inductieplan gaat een stap verder, omdat leren bij het Friesland College vanuit een sterke visie wordt vormgegeven, namelijk praktijkgestuurd en steeds vaker in praktijkroutes. Dat vraagt om docenten die zich levenslang blijven ontwikkelen, hetgeen aansluit bij lijn B en C van de Kwaliteitsagenda 2019-2022 (Friesland College, 2018) en het proctoraat *Leven lang ontwikkelen*.

1.2. Ontwerpeisen

In de professionele leergemeenschap is door starters, docent-opleiders en andere betrokkenen nagedacht wat nodig is en hoe dat er dan uit dient te zien. In praktijkonderzoek is onderzocht of dit in lijn is met de verwachtingen van het CvB en directie, gelet op de overgang naar resultaatverantwoordelijke teams (Beukelaar, 2019).

Dat leverde de volgende (meest relevante) ontwerpeisen op (zie bijlage 8 voor alle ontwerpeisen):

1. loopbaanbegeleiding is leidend in het inductieplan
2. Primus is de start van het traject
3. het omvat de thema's van startwijzermbo.nl
4. afname van de startwijzermbo.nl is een jaarlijks terugkerende evaluatietool
5. het inductieplan is praktijkgestuurd vormgegeven, volgens de visie van het Friesland College

6. het is vraaggestuurd, gezien de vele doelgroepen en hun beginniveau's (ex-LIO's, zij-instromers, mensen vanuit een ander mbo, etc.)
7. het zet aan tot reflectie en verdieping (visie Friesland College)
8. het levert actuele informatie, inzichten en vaardigheden op voor de starter
9. het is veilig en werkt niet als beoordeling
10. het doet een beroep op verschillende begeleidingsrollen en zet aan tot (inter-) actie tussen die rollen
11. het is voor ervaren docenten toegankelijk
12. het sluit aan bij landelijk beleid, waaronder de cao
13. de rol van opleidingsmanager is door een andere rol overgenomen
14. het inductieplan is uniform, vastgesteld door het CvB
15. het inductieplan is uniform, afgestemd met centraal regisseuroverleg T&P (zodra mogelijk)
16. invoering vereist geduld, transitie kost tijd

1.3. Wat verwachten we en wat krijgt de starter er voor terug?

In het Friesland College bieden we startende bevoegde docenten een setting waarin:

- ze kunnen leren en groeien
- ze zich gesteund en gestimuleerd voelen
- ze uitgedaagd worden tot professioneel gedrag
- ze hun kwaliteiten optimaal inzetten voor het onderwijs
(Uit de oorspronkelijke innovatieopdracht, zie bijlage 1.)

Daarvoor is wel iets nodig. Van de starter:

1. persoonlijk leiderschap en loopbaansturing

Van het Friesland College:

2. een kring van geschoolde collega's bij wie de starter altijd terecht kan
3. een programma op maat dat aansluit bij de behoefte van de starter
4. aanbod voor professionele ontwikkeling waar de starter uit kan kiezen

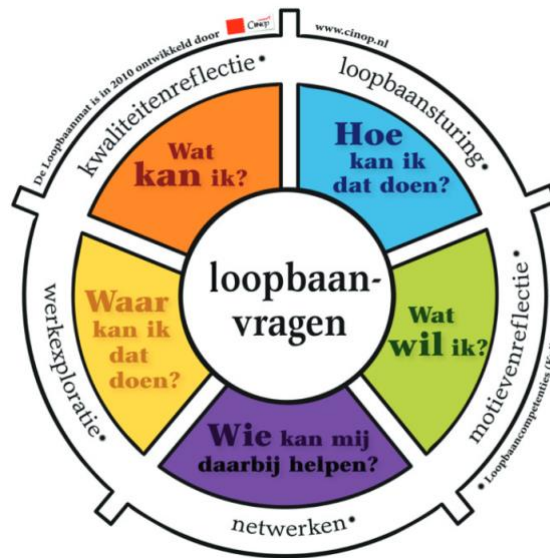
Op basis van de achtergrond van de starter (doelgroep) krijgt de starter naast het standaard scholingsbudget een aantal extra uren (zie 1.5. Faciliteiten) om op maat te besteden aan ondersteuning of professionalisering.

Ad 1. Persoonlijk leiderschap en loopbaansturing van de starter

We verwachten dat de starter initiatief en eigenaarschap laat zien als het gaat om zijn eigen loopbaansturing. In de Kwaliteitsagenda 2019-2022 (Friesland College, 2018) wordt SLB in lijn B en C nadrukkelijk genoemd voor mbo-studenten en het is belangrijk en congruent datzelfde van startende docenten te vragen.

De startende docent

- stuurt in toenemende mate zijn eigen loopbaan
- maakt keuzes voor een traject, ontwikkelt zich, volgt zijn eigen ontwikkeling en laat het resultaat zien; borging vindt plaats via docent-opleider en regisseur T&P
- voert taken uit in verschillende settings, bijvoorbeeld zowel praktijkroute als leereenheden
- is proactief in het mee laten kijken: nodigt collega's uit voor lesbezoek, neemt initiatief
- doet stages in het werkveld



De visie van de Opleidingschool FC-NHL sluit daar op aan:



Ad 2. Een kring van collega's

Naast persoonlijk leiderschap is een ondersteunende en stimulerende setting nodig. Hieronder worden taken en rollen beschreven van de collega's die een kring vormen rond de starter en daarvoor moeten zorgen.

HRM-medewerker

- zorgt voor arbeidsvoorwaardengesprek en wijst starter op rechten (en plichten)
- wijst starter op Primus-bijeenkomst
- bewaakt de momenten van beoordelen en geeft door aanleidinggevende en team

Regisseur Teamontwikkeling en Professionalisering (T&P)

- waarborgt de opvang in het team, door onder andere zorgte dragen voor het aanwijzen van een maatje
- wijst de starter op het inwerkprogramma (in Smore, zie voorbeeld bijlage 7)

- zorgt in het team samen met de docent-opleider voor een passende begeleiding (bijv. coaching, intervisie, workshops)

Regisseur bedrijfsvoering

- regelt harde kant

Docent-opleider

- kijkt overstijgend en voert regelmatige gesprekken, bijvoorbeeld maandelijks, vooral vanuit onderwijskundig perspectief
- spiegelt, helpt reflectie op gang, ondersteunt bij het zoeken van de wegen (bijvoorbeeld: welke zaken ga je met je team of leidinggevende bespreken)
- borgt het ontwikkeltraject van de docent: stelt zich op als opleider
- is gesprekspartner voor de regisseur T&P en regisseur Onderwijs bij onderwijsinhoudelijke zaken (bijvoorbeeld praktijkgestuurd leren: hoe geeft de docent dat vorm)
- legt lesbezoek af

Maatje

- is een (vak)collega in hetzelfde team
- is gesprekspartner en heeft frequent overleg met de starter
- maakt de starter wegwijs: de dagelijkse gang van zaken, hulp bij praktische dingen, vraagbaak zijn
- kan lesbezoeken afleggen en stelt eigen lessen open

Teamgenoten

- omarmen de frisheid van de starter, zonder deze te overvragen
- geven duidelijkheid: wat doen we met elkaar wanneer op welke manier?
- zijn partners voor de starter (voorbeelden: lesbezoek, in gesprek zijn, meelopen, werkdruk bewaken, samen doen, afkijken en als het kan co-teaching)
- bedenken met elkaar: hoe borgen we de kwaliteit en zorgen we ervoor dat er onderlinge verbinding is?

Leidinggevende/schoolondersteuner

- zet de kaders neer waarbinnen gewerkt wordt: wat is je rol in het team, wat verwacht ik als leidinggevende van jou daarin, hoe werkt het teamplan?
- richt zich op werknemerschap: welke resultaten haal je, welke ambities heb je?
- bewaakt het takenpakket: alert op overbelasting, helpt de docent gezondheid te bewaken, ziet erop toe dat er stages in het werkveld plaatsvinden
- stimuleert visievorming en de ontdekkende rol van docent, en bespreekt overtuigingen

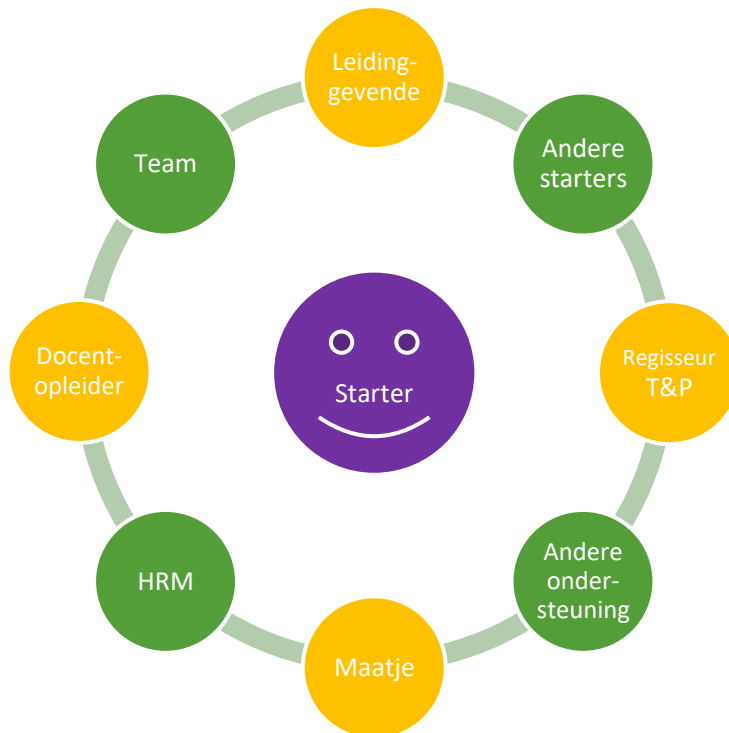
Andere starters

- kunnen elkaar ondersteunen en om raad vragen

De docent-opleider speelt in samenspraak met de leidinggevende (en HRM) een coördinerende rol in de FC-school: wat is nodig en mogelijk in de FC-school als het gaat om respectievelijk expertise en stagiairs. De regisseur Teamontwikkeling en Professionalisering onderzoekt met team en starter wat nodig is om door te groeien naar de volgende fase.

Er is een goede afstemming en samenwerking nodig tussen de collega's met verschillende rollen. In overleg tussen de betrokkenen kan een bepaalde taak ook door iemand anders worden uitgevoerd.

De starter krijgt bij voorkeur intervisie buiten de eigen school, waarin hij/zij steun ervaart van de uitwisseling met andere starters.



Ad 3. Maatwerk afhankelijk van de fase waar de starter in zit

Maatwerk is erg belangrijk. Er zijn grote verschillen in achtergrond en persoonlijkheid tussen starters. Het maakt qua achtergrond veel uit of iemand net van de lerarenopleiding komt of al een lio-traject gedaan heeft binnen de FC-school of misschien wel veel onderwijservaring heeft, maar nog niet in het mbo.

Ik had begeleiding en intervisie, maar kreeg toch een burn-out. Het enige dat dat had kunnen voorkomen was dat ik tegen mezelf was beschermd, door me niet twee regiegebieden aan te bieden.

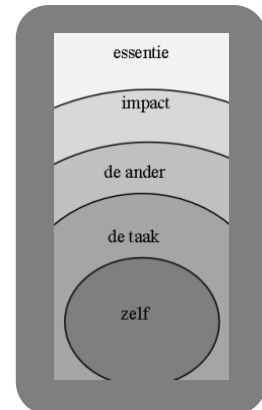
Startende docent Friesland College

Ook persoonlijkheid maakt verschil. Sommige starters zijn vanaf het begin al assertief genoeg om vragen te stellen als iets onduidelijk is, of het aan te geven als hun grens bereikt is. Anderen zijn onzekerder en lopen lang met vragen rond. Zij zullen eerder tegen zichzelf beschermd moeten worden, getuige de quote hieronder. De betreffende starter

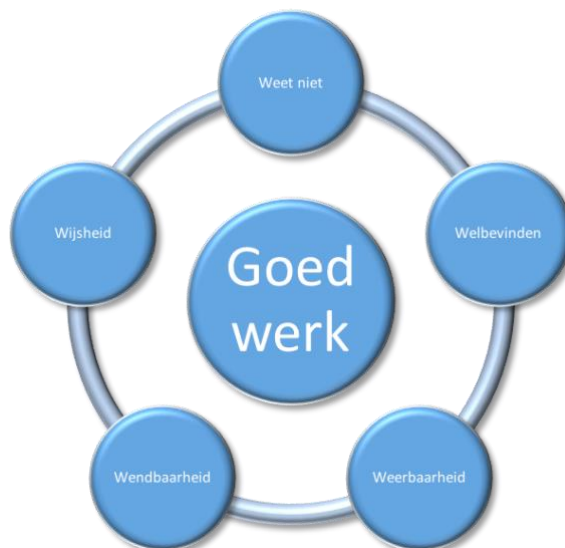
nam meerdere regisseurstaken op zich om zichzelf onmisbaar te maken.

Verschillende fasen en doelgroepen

Ondanks de verschillen zijn er wel een aantal fasen aan te wijzen waar op ingespeeld kan worden. Startende werknemers en dus ook docenten, maken een aantal fasen door, zogenaamde *stages of concern*, die Manon Ruijters beschrijft in haar boek over Professionele identiteit (2015). De nieuwe docent is in het begin voornamelijk met zichzelf bezig, pas later met de taak en nog later kan het grotere geheel en de essentie worden gezien. Ellen Moir (1990), zie ook het voorblad, beschrijft zelf de eerste fase als een overlevingsfase. Na die overlevingsfase komt de starter in rustiger vaarwater, maar de kans bestaat dan ook dat de ontwikkeling stilvalt. Doelbewuste oefening van hetgeen je nog niet kunt of weet is dan essentieel. Ericsson noemt dat in zijn werk *deliberate practice* (2006). Om door te groeien heb je ook een coach nodig die in staat is de vinger op de pedagogische zere plek te leggen: wat betekent jouw gedrag als docent voor het leren van de student (Kessels, 2010)?



In de PLG is op basis van ervaringen en literatuur tot gebieden gekomen waarop begeleid zou moeten worden. In het begin zal het vooral gaan om welbevinden en weerbaarheid en later in de ontwikkeling om wendbaarheid en wijsheid. (Zie voor theoretische verwijzingen bijlage 3).



W's verzameld uit de literatuur door Richard Voss en Jan Beukelaar

Tot slot kan bij het samenstellen van een *inductierecept* gekeken worden naar de thema's die in de <http://www.startwijzermbo.nl> worden benoemd. Het is een scan die collega's vanuit verschillende perspectieven (starter, docent-opleider, HRM, leidinggevende) kunnen invullen en waarmee de organisatie kan meten hoe het met de begeleiding van starters gesteld is.

De scan is te vinden op de site van de mbo-raad en een eerste meting heeft ondertussen plaatsgevonden. De scan wordt tweejaarlijks afgenomen en geëvalueerd in de PLG.

De thema's die de scan noemt zijn gebaseerd op theorie over wat nodig is om starters goed te begeleiden. Ook hier zit een opbouw in, van begin van de aanstelling naar meer ervaring, van *Werving en selectie* naar *Beoordeling*.

Werving en selectie

- Zorgvuldige werving en selectie
- Bespreken van wederzijdse verwachtingen

Enculturatie

- Praktische informatie over de werkplek
- Vinden van je plek

Taakbeleid

- Aanstellen van begeleiders
- Werkdrukreductie van startende docenten

Begeleiding bij Pedagogisch-didactisch handelen

- Lesobservaties
- Individuele begeleiding na observaties
- Persoonlijk ontwikkelplan (POP)

Professionele ontwikkeling

- Reflectie op lespraktijk
- Ontwikkeling van professionele identiteit

Beoordeling

- Scheiding tussen beoordelen en begeleiden
- Differentiatie tussen startende docenten

Voorbeeld van een ingevulde startwijzer (groen goed, rood niet goed)

Ad 4. Aanbod professionele ontwikkeling: de ingrediënten voor het inductie-recept

Het professionaliseringsaanbod kan uit oneindig veel onderdelen bestaan. Kijkende naar de w's valt te denken aan de volgende aan de volgende typen ondersteuning:

w's	ondersteuning
niet weten	interview, coaching
welbevinden	maatje, inwerkprogramma, interview
weerbaarheid	interview, supervisie
wendbaarheid	verdere professionele ontwikkeling
wijsheid	verdere professionele ontwikkeling

Ten aanzien van de verdere professionalisering is in de professionele leergemeenschap een eerste inschatting gemaakt van de behoefte en mogelijke tijdsinvestering. Belangrijk is dat het gaat om het bieden van maatwerk.

Toch heeft ook het Friesland College iets te wensen. Het FC heeft een duidelijke visie op onderwijs en verwacht dat docenten in staat zijn onderwijsactiviteiten zo aan te bieden dat uitvoering van die visie wordt gewaarborgd. Een aantal onderdelen kan daarom als standaardbagage (basis) worden gekenmerkt.

De ingrediënten:

Onderdeel	Nodig	Uur/jaar	Mogelijke contactpersoon
Primus	Basis	4	HRM, Rian Wolters en opleidingsschool, Edith Snijders
Sprintopdrachten: inwerken in team	Basis	divers	Maatje in team, regisseur T&P
Intervisie buiten eigen school	Basis	20	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Coaching	Basis	20	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Lesbezoek krijgen	Basis	4	Docentopleider
Lesbezoek afleggen	Basis	4	Bij je team
Praktijkgestuurd leren, kennismaking	Basis	8	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
FCsprint2-didactiek	Basis	8	Jan Deutekom, Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Loopbaanbegeleiding, eigen loopbaan	Basis	8	Yudi Hoekstra
Loopbaanbegeleiding, loopbaan student	Basis	8	Yudi Hoekstra
Supervisie	Keuze	16	Angela Post
Kernkwadranten	Keuze	8	Angela Post
Werken in een zelfsturend team, soft skills	Keuze	8	Opl. school, Jan Beukelaar
De zorgstructuur	Keuze	4	SSC
Het mbo-werkveld, landelijk	Keuze	4	OPI
Digitale vaardigheden	Keuze	8	Ashwin Brouwer
Rots en water	Keuze	8	Opleidingsschool, Richard Voss, Fokke van der Wal
Stevig voor de klas	Keuze	8	Sanne van der Hulst, Edith de Vries (NHL S)
Covey, effectief leiderschap en omgaan met werkdruk	Keuze	8	Opleidingsschool, Jan Beukelaar, Richard Voss, HRM
Bumpy moments,	Keuze	16	Opleidingsschool, Richard Voss, Jan Beukelaar
Wendbaar vakmanschap	Keuze	4	Marc Coenders, lectoraat NHL S
Professionele identiteit	Keuze	16	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Profileren volgens PIE	Keuze	4	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Niveau 2 als doelgroep	Keuze	8	Opleidingsschool, Marijke Westerhof
Werkplezier in je team	Keuze	8	HRM
Feedback geven	Keuze	8	Opleidingsschool, Guusta Elzinga
Intervisie begeleiden	Keuze	8	Opleidingsschool, Richard Voss
Veiligheid en BHV	Keuze	8	Gebouwenbeheer
Gedragsproblemen studenten	Keuze	8	SSC
Omgaan met verschillen	Keuze	8	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Ouderbetrokkenheid	Keuze	8	Opleidingsschool, Caro Lourens Oterdoom
Resultaatgericht werken	Keuze	8	Opleidingsschool, Edith de Vries
Omgaan met pesten	Keuze	8	SSC
Onderzoek doen	Keuze	8	Opleidingsschool, Sanne van der Hulst, Hugo Pont
Meet ups, diverse thema's	Keuze	8	OP&I
Learning Community primair proces	Keuze	16	Aukje Oudman, Hettie van der Weij

Voorstel op basis van input PLG, aanbod via NHL Stenden wordt nog aangevuld (zie ook bijlage 9)

Bovenstaande thema's hoeven niet allemaal losse workshops te zijn. Ze kunnen ook als meetup of werkplaats ingevuld worden. Als het bijvoorbeeld gaat om extra tijd om voor te bereiden (zie Startersregeling) dan is het aan te raden dit te koppelen aan een werkplaats didactiek (bijvoorbeeld FC-Sprint²), omdat dit helpt effectiever en efficiënter voor te bereiden.

Het inwerkprogramma



Op deze plaats speciale aandacht voor het inwerkprogramma. Starters in de PLG hebben zelf aangegeven op welke thema's zij graag beter waren ingewerkt. Op basis van dat overzicht hebben zij FC-Sprint²-opdrachten gemaakt (Deutekom, 2008) (zie bijlage 7 voor een voorbeeld en de inhoud). Een van de verplichte opdrachten is dat zij zelf een nieuwe opdracht maken, die zij gemist hebben. Zij leren zo ook een FC-Sprint²-opdracht te maken en het aantal opdrachten groeit.

1.4. Faciliteiten voor starters

Directeur tegen HR-manager: 'wat als we investeren in onze mensen en ze gaan daarna weg?' HR-manager: 'wat als we het niet doen en ze blijven?'

Als een starter in een team komt maakt die met de regisseur T&P met de docent-opleider een plan:

- ik heb op basis van mijn doelgroep x uur te besteden
- ik heb de volgende leervraag
- ik ga gebruik maken van de faciliteiten a, b, c
- ik laat op moment y zien aan het team en directie wat ik heb ontdekt

Er zijn 7 groepen starters:

1. De echte starter: net van school
2. De starter die al een lio-traject heeft gedaan in het FC
3. De starter die een Kopopleiding heeft gedaan in het FC
4. De starter die al een lio-traject heeft gedaan in een ander mbo
5. De starter die al meer dan 2 jaar onderwijservaring heeft maar niet in het mbo
6. De starter die al meer dan 2 jaar onderwijservaring heeft in het mbo, maar niet in het FC
7. De starter die nog geen onderwijsbevoegdheid heeft (pre PDG)

Door starter te besteden uren (de eerste twee jaar, bij normbetrekking):

Typering doelgroep	Aantal uren
1. De echte starter: net van school	100
2. De starter die al een lio-jaar heeft gedaan in een ander mbo	100
3. De starter die een Kopopleiding heeft gedaan in het FC	100
4. De starter die al een lio-traject heeft gedaan in het FC	100
5. De starter die al meer dan 2 jaar onderwijservaring heeft, maar niet in het mbo	40*
6. De starter die al meer dan 2 jaar onderwijservaring heeft in mbo, maar niet FC	30*
7. De starter die nog geen onderwijsbevoegdheid heeft, pre PDG, max half jaar	50*

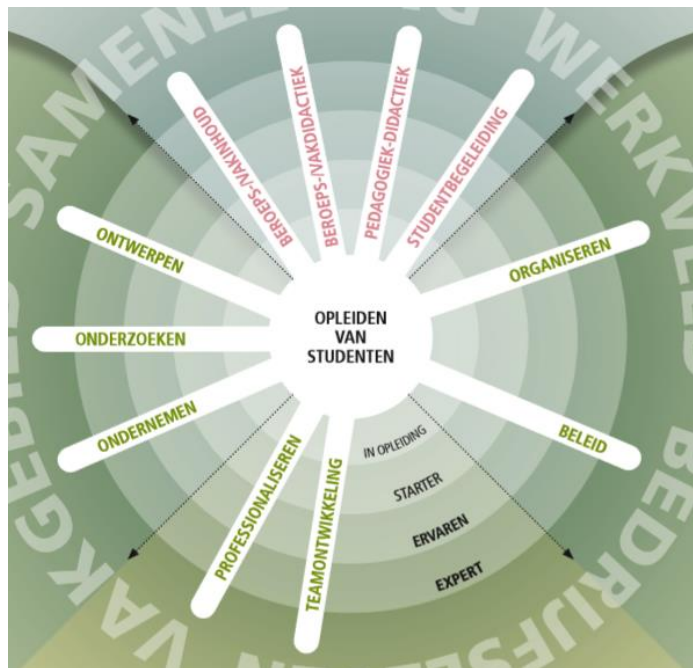
* deze uren zijn niet wettelijk vereist, maar op basis van eigen ambitie FC

Ervaren docenten

Ervaren docenten kunnen gebruik maken van het aanbod voor starters. Deels is volgens cao vrij is dat vrij in te vullen (59 uur op jaarbasis bij een normbetrekking), deels is het wenselijk dat het onderwerp van gesprek is in het team (100 uur op jaarbasis bij een normbetrekking).

Andere doelgroepen

Bij andere doelgroepen valt te denken aan assistenten, instructeurs of praktijkexperts. Teams zullen moeten bepalen hoeveel uur ze voor professionele ontwikkeling van deze doelgroepen willen vrijmaken.



Een docent moet veel kunnen; beroepsbeeld van de mbo-docent van BVMBO

1.5. Wie betaalt wat?

Het Friesland College (Opleidingsschool) organiseert en bekostigt de professionaliseringsactiviteiten en ondersteuning buiten de FC-school.

Uren voor begeleiding worden door het team opgevangen en gecompenseerd door het Friesland College.

1.6. Proces na binnenkomst: je komt binnen en dan?

Als je nieuw begint vinden de volgende gesprekken en activiteiten plaats (niet in volgorde van tijd):

- Arbeidsvoorwaardengesprek met HRM en leidinggevende (of andere verantwoordelijke)
- Gesprek met HRM: wegwijs maken in alles rond HRM-regelingen
- Gesprek leidinggevende, docent-opleider en regisseur T&P: wijzen op verwachtingen en toewijzen maatje (doorgeven aan HRM om in *Topdesk* te plaatsen)
- Primus-bijeenkomst
- Gesprek docent-opleider en regisseur Teamontwikkeling en Professionalisering (T&P): maken plan

1.7. Rol Opleidingsschool FC-NHL en HRM en budget

Hoewel de primaire verantwoordelijkheid voor het aannemen en ontwikkelen van goede docenten bij de school zelf ligt, is een dialoog tussen leidinggevende, docent-opleider, regisseurs T&P enerzijds en HRM en de Opleidingsschool FC-NHL (Opleidingsschool) anderzijds een dwingende voorwaarde.

Vooraf aan een studiejaar wordt door HRM een inschatting gemaakt hoeveel starters per FC-school worden verwacht. Ook wordt een inschatting gemaakt uit welke doelgroep de starters komen en wordt een evaluatiegesprek gevoerd met uitstromers. Deze inschatting wordt ook met de Opleidingsschool gedeeld, zodat inhoud en omvang kunnen worden bepaald.

De Opleidingsschool maakt op basis van de gegevens van HRM een inschatting van wat aan begeleidende rollen nodig is: coaches en intervisiebegeleiders. Eventueel moeten nieuwe coaches en intervisiebegeleiders worden geworven of opgeleid. Ook zorgt zij dat op bepaalde thema's workshops gegeven kunnen worden: loopbaanbegeleiding, praktijkgestuurd leren, weerbaarheidstraining, et cetera. Het FC moet daar binnen professionaliseringsgelden budget voor reserveren.

1.8. Nog te ontwikkelen: PLG gaat komend jaar door

Hoewel het inductieplan en het inwerkprogramma met starters en docent-opleiders is ontwikkeld, is de vraag hoe het in de praktijk gaat uitwerken:

- begrijpt iedereen hoe het werkt?
- voldoet het aan de behoeften vanuit alle perspectieven (starters, teams, leidinggevenden, HRM)?
- is het volledig of missen we belangrijke zaken?

De PLG gaat komend jaar door met het verbeteren van de ondersteuning van starters. Er zal worden onderzocht of het werkt en of er iets aangevuld moet worden. Tot 2020 zal het plan worden uitgevoerd en getest. In januari 2020 is de implementatie ervan definitief.

De uitvoering zal jaarlijks worden geëvalueerd en bijgesteld. De scan van startwijzermbo.nl is daar een goed instrument voor.

De planning van de ontwerpstroom in PLG2 is:

Activiteiten	Wanneer
1 ^e PLG2-bijeenkomst: Bepalen focus op basis van resultaten Startwijzer	Januari 2019
2 ^e PLG2-bijeenkomst: Bepalen van ontwerprichtlijnen Prototype 2	Februari 2019
3 ^e PLG2-bijeenkomst: Ontwerp Prototype 2	Maart 2019
4 ^e PLG2-bijeenkomst: Testen in teams Prototype 2	April 2019
5 ^e PLG2-bijeenkomst: Ontwerp Prototype 3	Juni 2019
6 ^e PLG2-bijeenkomst: Testen bij starters Prototype 3	September 2019
7 ^e PLG2-bijeenkomst: Evaluatie Prototype 3	December 2019
Implementatie definitief Inductieplan	Januari 2020

Tabel 1.2. Planning bijeenkomsten PLG2

De effectiviteit van de PLG wordt onderzocht in landelijk onderzoek van HAN, RUG en ECBO.



Afbeelding 1.1. Retweet van NRO naar aanleiding van mijn tweet over eerste bijeenkomst van de PLG

Tot slot ter overweging: is het wel echt nodig?

"Een deel van mijn collega's blijft doen wat ze al deden en een ander deel gaat door met ontwikkelen. Ik merk dat ze het contact met elkaar verliezen en dat er een tweedeling in het team komt"

Docent in team

Ik heb nauwe contacten met het werkveld en we hebben afspraken gemaakt in de regio voor het opzetten van duurzame samenwerking. Iedereen is enthousiast, maar ik heb nog niet goed nagedacht of de docenten wel toegerust zijn.

Directeur FC-school

Bibliografie

- Adriaens, H., Fontein, P., Uijl, M. d., & Vos, K. d. (2017). *De toekomstige arbeidsmarkt voor onderwijspersoneel po, vo en mbo 2017-2027*. Tilburg: Centerdata.
- Beukelaar, J. (2019). *Een toekomstbestendig inwerkprogramma voor zelfsturende teams*. Leeuwarden: Eigen beheer.
- Deutekom, J. (2008). *FC-Sprint²: Grenzeloos leren*. Amsterdam: Boom.
- Ericsson, K. (2006). The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance. In K. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, & H. R.R., *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. New York: Cambridge University Press.
- Ericsson, K., Krampe, R., & Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological Review*, 363–406.
- European Commission. (2010). *Developing coherent and system-wide induction programmes for beginning teachers: A handbook for policymakers*. Brussels: European Commission.
- Friesland College. (2018). *Kwaliteitsagenda 2019-2022*. Leeuwarden: Friesland College.
- Kessels, C. (2010). *The influence of induction programs on beginning teachers' well-being and professional development*. Leiden: Chantal Kessels.
- MBO Raad. (2018). *Collectieve arbeidsovereenkomst voor middelbaar beroepsonderwijs en volwasseneneducatie*. Woerden: MBO Raad.
- Ministerie van Onderwijs, C. e. (2013). *Lerarenagenda 2013-2020: de leraar maakt het verschil*. Den Haag: Rijksoverheid.
- Moir, E. (1990). *Fases of first-year teaching*. Sacramento: California Department of Education .
- OECD. (2004). *Teachers matter: attracting, developing and retaining effective teachers*. Parijs: OECD.
- Panteia. (2016). *Gesteund bij de start: Cruciale factoren bij de professionalisering van startende mbo-docenten*. Zoetermeer: Panteia B.V.
- Ruijters, M. (2015). *Je Binnenste Buiten*. Deventer: Vakmedianet.
- Tjepkema, S. (2002). *Bouwen aan een lerende organisatie via het opsporen van leerblokkades*. Enschede: Universiteit van Twente.
- Verbiest, E. (2014). *Leren innoveren: Een inleiding in de onderwijsinnovatie*. Apeldoorn: Garant.
- Voion. (2014). *Factsheet uitstroom beginnende leraren*. Den Haag: Voion.

Bijlagen

Bijlage 1. De oorspronkelijke opdracht

De sterrenkijker

Startende docenten: de inductiefase

In het Friesland College willen we voor startende bevoegde docenten een setting creëren waarin

- ze kunnen leren en groeien
- ze zich gesteund en gestimuleerd voelen
- ze uitgedaagd worden tot professioneel gedrag
- ze hun kwaliteiten optimaal inzetten voor het onderwijs

Het is van groot belang om helder te krijgen waaraan deze setting moet voldoen om succes te hebben. Wat mogen we verwachten van de collega's in het team en van de startende docent zelf? Wie hebben er een speciale taak voor de starter in deze fase? Welke activiteiten zijn er nog meer wenselijk?

Wat de naaste werkomgeving van de startende docent betreft, is een belangrijke rol weggelegd voor het team. Op welke manier kan de docent daar deel van uit gaan maken en hoe zorgt het team er mede voor dat de starter tot z'n recht komt? Binnen het team is het ook belangrijk een specifiek maatje te hebben, bijvoorbeeld een vakcollega. Daarnaast speelt de docent-opleider in de FC-school een grote rol. Deze werkt meer overstijgend, als een soort trajectbegeleider. Steun vanuit de leidinggevende is cruciaal: een regelmatig contact is wenselijk.

Hieronder worden taken en rollen beschreven van de verschillende betrokkenen.

Team

- de frisheid omarmen!
- duidelijkheid geven: wat doen we met elkaar wanneer op welke manier; ook: hoe geven we ons overleg zo vorm dat het energie en steun geeft voor iedereen?
- partners zijn: lesbezoek, in gesprek zijn, meelopen, samen doen, afkijken; als het kan: co-teaching
- met elkaar bedenken: hoe borgen we de kwaliteit en zorgen we ervoor dat er verbinding is onderling

Maatje

- kan bv. vakcollega zijn in hetzelfde team
- gesprekspartner: frequent overleg
- wegwijs maken: de dagelijkse gang van zaken, hulp bij praktische dingen, vraagbaak zijn
- lesbezoeken afleggen

Docent-opleider*

- overstijgend: regelmatige gesprekken, bv. maandelijks, vooral vanuit onderwijskundig perspectief
- spiegelt, helpt reflectie op gang, ondersteunt bij het zoeken van de wegen (bv.: welke zaken ga je met je leidinggevende bespreken)
- borgt het ontwikkeltraject van de docent: stelt zich op als opleider
- is gesprekspartner bij onderwijsinhoudelijke zaken (bv. praktijkgestuurd leren: hoe geeft de docent dat vorm)

Leidinggevende*

- zet de kaders neer waarbinnen gewerkt wordt: wat is je rol in het team, wat verwacht als leidinggevende van jou daarin, hoe werkt het teamplan
- richt zich op werknemerschap: welke resultaten haal je, welke ambities heb je
- bewaakt het takenpakket: alert op overbelasting, helpt docent gezondheid te bewaken, ziet erop toe dat er stages in het werkveld plaatsvinden
- stuurt mede op teamoverleg: is het inspirerend vormgegeven?
- stimuleert visievorming, ontdekkende rol van docent, bespreekt overtuigingen: ontwikkeling binnen de context van het FC
- legt een lesbezoek af
- beoordeelt

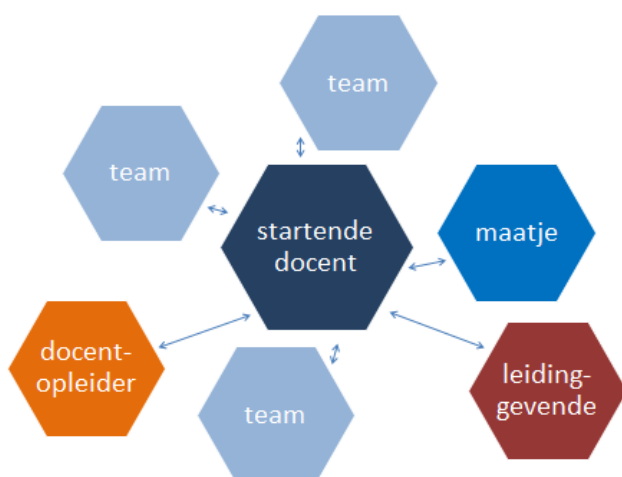
Startende docent

- zit in traject: ontwikkelt zich, volgt zijn eigen ontwikkeling, en laat het resultaat zien; borging via docent-opleider
- voert taken uit in verschillende settings, bijvoorbeeld zowel praktijkroute als leereenheden
- is proactief in het mee laten kijken: nodigt collega's uit voor lesbezoek, neemt initiatief
- doet stages in het werkveld

Schooloverstijgende activiteiten

- Primusbijeenkomsten voor nieuwe medewerkers
- themabijeenkomsten
- coach-/intervisiegroep van 3 of 4 startende docenten; coaches komen vanuit een overkoepelende pool zodat ze medewerkers coachen die in een andere setting zitten
- mogelijk: Community of Learning binnen de eigen FC-school

*Leidinggevende, docent-opleider en maatje kunnen onderling afspreken wie welke taak verricht. Voorbeeld: voert de docent-opleider een maandelijks gesprek, dan kan de leidinggevende wellicht volstaan met enkele gesprekken per jaar.



Inwerken startende docenten (aandachtspunten leidinggevende)

Koppel een maatje aan de nieuwe docent vanaf het eerste moment. Bespreek met deze docent het inductieplan:

- wat moet de nieuwe medewerker weten, (onderwijsconcept, taken etc.)
- met welke organisatieonderdelen krijgt hij/zij te maken; en wat valt er te halen bij de diverse organisatieonderdelen (bv. voor docenten: wat doet Studenten Service Centrum.
- regelmatige evaluatie leidinggevende, maatje, nieuwe medewerker (3 x per jaar overleg)

Welke eisen worden gesteld aan het maatje:

- communicatieve en coachende vaardigheden
- moet het leuk vinden om te doen
- moet de organisatie kennen en weten waar informatie te halen valt,
- moet **tijd** beschikbaar hebben: op vaste tijden in de week begeleidt hij/zij de nieuwe collega
- kennis van het onderwijsconcept

Standaard in het inductieplan:

Het maatje organiseert een inductieplan. Hij/zij leidt de nieuwe medewerker rond langs de eigen afdeling/in het eigen team. Hij geeft in de beginperiode ook een rondleiding door de gebouwen (gefaseerd, niet te veel gezichten op een dag). Hij ontvangt de nieuwe medewerker de eerste dag bij de ingang van het gebouw waar zijn werkplek is en zorgt voor een verwelkoming. Hij/zij begeleidt in het begin de medewerker in het uitvoerende werk. Hiervoor kan ook een andere collega aangewezen worden.

Andere aandachtspunten voor de leidinggevende:

Betreffende cultuur:

- kennismaking onderwijsconcept, teamplan
- professionaliseringsmogelijkheden
- gesprekken leidinggevende
- lesbezoeken
- omgaan met zijn/haar werktijden/jaartaak/vakanties

Betreffende structuur/regelzaken:

- account, FC-pas, eventueel laptop/tablet
- begint met voorstellen directe collega's,
- faciliteert
- uitleggen aan de hand van het Organogram hoe het FC in elkaar zit
- aan de hand van Reglementenmap op Intranet procedures doorlopen rond ziekmelding/bettermelding, functionerings- en beoordelingsbeleid en andere reglementen
- kennismaking met receptie/administratie, roostermaker
- kennismaking gebouwenbeheerder van de betreffende afdeling
- uitleggen chippas, catering, oplaadpunt
- uitleggen opladen FC-pas/hoe print je
- waar laat ik mijn fiets, auto, FC-autogebruik
- ziekmelding/bettermelding: hoe werkt de procedure
- uitleg systemen (Eduarte, FC-live, aanwezigheidssysteem, enz.)
- werk-werk-verkeervergoeding, dienstreisdeclaraties

Bijlage 2. Nieuwsbrief starters

Nummer 1
september 2018



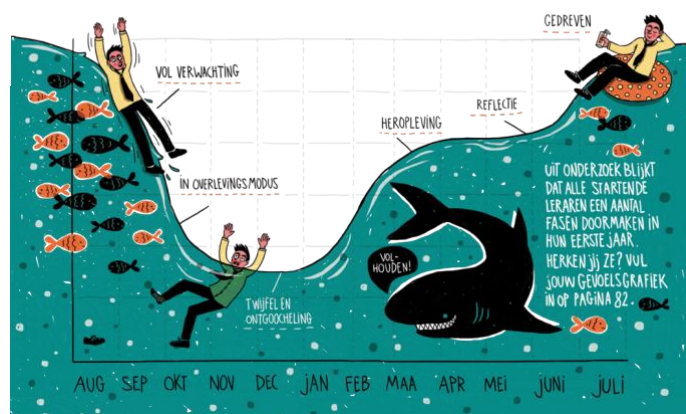
pilot Startende docenten

Bij drie scholen in het Friesland College is een jaar geleden een pilot gestart om startende docenten beter te begeleiden. Met drie begeleiders van starters creëren we een setting waarin de starter zich gesteund en gestimuleerd voelt, gesteund door collega's en leidinggevende en gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen tot professionele docent en collega. Bovendien is een goede rolverdeling belangrijk, zowel in de school als het team: wie pakt welk deel van de begeleiding? Deze nieuwsbrief is bedoeld om starters en andere betrokkenen te informeren, in contact te komen en de pilot mogelijk uit te breiden naar meer scholen.

Waarom de pilot?

"Jij bent nieuw, dus we hopen dat jij het hier kan veranderen."

Starters hebben het zwaar in het onderwijs. 45% van de starters in het mbo valt binnen 5 jaar uit (Voion, 2014). Er wordt veel van nieuwe docenten gevraagd en de begeleiding is niet altijd goed geregeld. Bij het Friesland College heerst een open leercultuur, er mag veel en er wordt ook veel verwacht, maar door die vrijheid en verwachting wordt soms ook een grote druk gevoeld. Dat komt bovenop het overleven van de dagelijkse onderwijspraktijk.

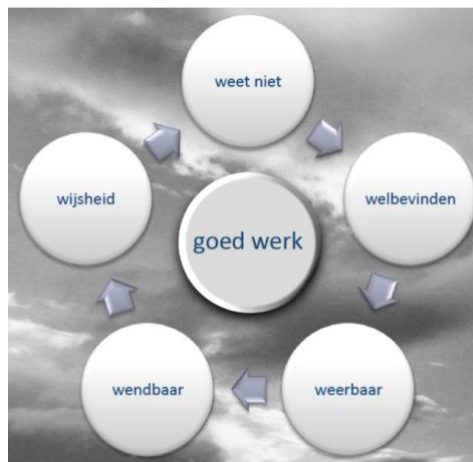


(Ellen Moir, 1990)

Afgelopen jaar (2017-2018)

We hebben onderzocht waar een ondersteunende en stimulerende setting toe moet leiden. We kwamen daarbij op vijf w's.

*"Ik mag alles vragen,
maar krijg ik dan wel
een vast contract?"*



(Voss & Beukelaar, 2018)

Welbevinden

Het begint ermee dat je in een team goed wordt opgevangen. Dat zorgt voor welbevinden en is één van de belangrijkste factoren die bepalen of je uitvalt of niet (Kessels, 2010). Om die reden zijn we momenteel bezig met een [inwerkprogramma](#), waarin je zelf op onderzoek uitgaat en ontdekt wat je moet weten, hoe dingen werken en wie je waar voor kunt benaderen. Een maatje, een docentopleider of coach...

Weerbaarheid

Het is ook belangrijk om met andere starters te ontdekken waar je tegen aan kunt lopen. We organiseren al een aantal jaren [intervisiebijeenkomsten](#), vaak buiten je eigen team. Je kunt van elkaar leren, leert jezelf zo beter kennen en wordt steviger. Ook dat kan helpen om in het begin te overleven.

Wendbaarheid, wijsheid en niet weten

Na de eerste overlevingsfase kom je hopelijk in rustiger vaarwater. Het is in het belang van je studenten, je team en jezelf, dat je jezelf blijft ontwikkelen en uitdagen. Met als doel beter te worden in je werk en zo de kwaliteit van het onderwijs te vergroten. Je wordt een wendbare vakman die leert op het juiste moment de juiste keuzes te maken. Dat kan [supervisie](#) zijn, als vervolg op de intervisie. Je kunt ook in samenspraak met je team [ondersteuning](#) krijgen of een [professionaliseringsactiviteit](#) voor jezelf organiseren.

Dit jaar (2018-2019)

- We gaan verder met het uitwerken en testen van een inwerkprogramma voor in het team
- We spreken scherp af met de teams die jou begeleiden
- We bieden intervisie aan
- We helpen je de juiste professionalisering te kiezen en vinden

Geïnteresseerd? Vragen? Neem contact op.

Projectleider: Jan Beukelaar j.beukelaar@fcroc.nl 088-060 2212/06-30142355

Het inwerkprogramma

"We hebben hier een inwerkboekje, maar dat is al weer verouderd."

Om het welbevinden te vergroten hebben begeleiders van starters en starters nagedacht over de eisen waar een inwerkprogramma aan moet voldoen. We kwamen op de volgende ontwerpeisen:

- praktijkgestuurd volgens de visie van het Friesland College
- vraaggestuurd gezien de vele doelgroepen en hun beginniveau's (ex-LIO'ers, zij-instromers, mensen vanuit een ander mbo, etc.)
- het moet aanzetten tot reflectie en verdieping
- het moet actuele informatie, inzichten en vaardigheden geven
- het moet veilig zijn en niet als beoordeling werken
- het moet een beroep doen op verschillende begeleidingsrollen en die ook aanzetten tot (inter-)actie
- het moet aansluiten bij landelijk beleid en de cao (zie onderhandelaarsakkoord 2018)
- er moet tijd voor gefaciliteerd te worden

De afgelopen maanden heeft een groepje starters onderwerpen verzameld waar zij tegen aan liepen. Deze starters zijn tussen een jaar en twee jaar in dienst. Het heeft een lijst onderwerpen opgeleverd waarvan zij zeggen dat ze die graag hadden geweten, begrepen of gekund.

Wie doet wat? (Voor wat moet je bij wie zijn?)	Samenwerken in en met het team
Smoelenboek	Samenwerken in en met het team
Krachtenveldanalyse	Samenwerken in en met het team
Organogram	Samenwerken in en met het team
Werkveld oriëntatie (stagebezoek)	Inhoud
Afkortingen	Samenwerken
KD, curriculum	Inhoud
Vormen leereenheid en praktijkroute	Visie
Visie praktijkgestuurd leren	Visie
Cao inzet (inzet, jaartaak & extra tijd)	Rechten en plichten
Jaartaak	Rechten en plichten
Bespreken kwaliteiten en doelen met leidinggevende	Rechten en plichten
Recht op lesbezoek	Rechten en plichten
Bevoegdheden	Rechten en plichten

Voorbeeld van deel van de lijst

De onderwerpen zijn (voor een deel) vertaald in FCSprint2-opdrachten. Dit hebben zij zelf gedaan met een aantal docenten. Als het gaat om de FCSprint2-aanpak heeft Jan Deutekom begeleid.

"Volgens de nieuwe cao heb ik recht op die tijd en begeleiding, toch?"

Thema: samenwerken in je team

Titel opdracht: maak een krachtenveld analyse

Doel: je nieuwe team aan een krachtenveldanalyse onderwerpen zodat je meer bewust je plek in het team kunt innemen

We zijn tevreden als:

Opdracht 1 Maak een krachtenveld analyse op basis van indicatoren die voor jou relevant zijn.

Inhoud:

Er zijn veel manieren om een krachtenveld analyse te maken. Om een waardevolle krachtenveld analyse te maken, is het van belang dat je daar zelf betekenis aan geeft. Dit kun je doen door je eigen indicatoren te formuleren. De onderstaande bronnen kunnen je helpen bij het formuleren van de (eigen) indicatoren. Je mag natuurlijk ook andere bronnen raadplegen.

Indicatie tijd:

45 - 60 minuten

Gewenste vorm:

Vrij

Bronnen:

<https://www.kessels-smilt.nl/files/Krachtenveldanalyse.pdf>

<https://managementmodellen.nl/krachtenveldanalyse/>

<http://softstuur.com/teamspel/teamanalyse-met-de-insights-discovery-methode-teamcharacter/>

<http://foosome.nl/salenen>

Voorbeeld FCSprint2-opdracht in Smore (toegang tot alle opdrachten kan worden verstrekt)

De starter kan zo zelf kiezen welke opdrachten relevant voor hem zijn. In overleg met zijn leidinggevende of team maakt hij een plan voor het maken, zodat duidelijk is hoeveel tijd hij gaat investeren en wat het resultaat kan zijn. Dat is de stand van zaken op dit moment.

Bijlage 3. Literatuur bij de w's

Fasen Mair	De eigen W's	Concreet nodig	Onderzoek	Thema's
vol verwachting	niet weten	open houding starter	leerfasen Maslow	van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam
overlevingsmodus	welbevinden	goede opvang, inwerkprogramma	Kessels, Panteia, Willemsen, Deci en Ryan	mindful, self-determination (relatie/autonomie/competentie)
heropleving	weerbaarheid	intervisie, jaartaak, nee-zeggen, goede intervisor	Bandura	assertiviteit, self-efficacy
reflectie	wendbaarheid	supervisie, professionele ontv, goede coach, lesbezoek	Van Kan, Coenders, Ericsson	pedagogisch perspectief, lectoraat, deliberate practice
gedreven	wijsheid	professionele ontwikkeling, goede coach, reflectie	Biesta, Ruijters	subjectificatie, professionele identiteit

Bijlage 4. Cao mbo, paragraaf startende docenten

Artikel 2.3c Startende werknemers

1. De werkgever heeft een regeling startende werknemers, waarin aandacht wordt besteed aan de begeleiding van startende werknemers.
2. De werkgever behoeft de instemming van de OR voor elk door hem voorgenomen besluit tot vaststelling, wijziging of intrekking van de regeling startende werknemers.
3. Ten behoeve van de startende docent wordt in de regeling startende werknemers ten minste vastgelegd dat een startende docent gedurende de eerste 24 maanden van de arbeidsovereenkomst per jaar recht heeft op 6,25% van de normjaartaak (exclusief de 59 uur professionalisering) voor tijd ten behoeve van inwerkactiviteiten.
4. De inwerkactiviteiten en de daarvoor benodigde tijd worden ingevuld in overleg tussen werknemer en werkgever. Deze afspraken worden herkenbaar vastgelegd.
5. Lid 3 is niet van toepassing op de leraar in opleiding, zoals bedoeld in artikel 2.6 en de startende docent die voor een periode korter dan vier maanden wordt ingezet voor werkzaamheden.
6. De onder lid 3 genoemde faciliteiten zijn ook van toepassing op de startende docent die op een andere wijze dan op basis van een arbeidsovereenkomst bij de werkgever tewerkgesteld wordt.
7. De inwerkperiode van een startende werknemer wordt afgesloten met een functioneringsgesprek.

Bijlage 5. De context

Er is op zowel macro- en meso- (van wereldwijd tot sectorbreed) als microniveau (organisatiebreed) wel iets te zeggen over de noodzaak van inductie.

Macro

Het beter begeleiden van startende docenten is om vele redenen hard nodig. Goede docenten werven en behouden is geen vanzelfsprekendheid. Verbiest (2014) noemt een aantal wereldwijde trends die de OESO heeft beschreven: vergrijzing, overbevolking en de snel veranderende wereld. In het OESO-rapport *Teachers matter* (2004) wordt betoogd dat in 25 landen wereldwijd een lerarentekort is, terwijl goede leraren voorwaardelijk zijn voor een goede kwaliteit van onderwijs. Het rapport gaat verder in op een aantal beleidsimplicaties: hoe trek je goede leraren aan, hoe behoud je ze en hoe laat je ze verder leren? Het advies is: versterken van inductieprogramma's (programma's om beginnende docenten in de eerste jaren te ondersteunen) (C. Kessels, 2010). De Europese Commissie komt tot vergelijkbare conclusies (European Commission, 2010).

Meso

Het probleem op landelijk en sectorbreed niveau valt in de literatuur in twee problemen uiteen. Op de eerste plaats de hoge uitval van startende docenten, als gevolg van stress en negatief welbevinden die de starters in de eerste jaren ervaren (Moir, 1990; C. Kessels, 2010; Grift, Helms-Lorenz, Maandag, & Vries, 2012; Panteia, 2016). In het mbo valt 30% van de beginnende leraren binnen een jaar uit en 45% binnen 5 jaar (Voion, 2014). Op de tweede plaats is dat het niet doorontwikkelen van startbekwame docenten tot professionals (Moir, 1990; Ericsson, 2006; C. Kessels, 2010). Goede ondersteuning en aandacht vergroot het welbevinden en kan daardoor uitval voorkomen, maar voor professionele ontwikkeling is meer nodig. Onder andere een coach die in staat is om de starter uit te dagen op didactisch en pedagogisch vlak (C. Kessels, 2010). Het zich verder kunnen ontwikkelen verhoogt eveneens het welbevinden van starters (Panteia, 2016).

In Nederland zijn inductieprogramma's niet centraal gestuurd, waardoor scholen het wiel zelf moeten uitvinden (European Commission, 2010). Wel wordt de noodzaak om starters goed te begeleiden steeds meer vastgelegd in afspraken en wetten. In de Lerarenagenda (Ministerie van Onderwijs, 2013) staat als vierde speerpunt dat een stevig inwerkprogramma en goede begeleiding noodzakelijk is. In de nieuwe cao-mbo wordt de begeleiding van starters geformaliseerd, onder andere met de afspraak dat de starter 6,25% van zijn taakomvang te kan benutten voor inwerkactiviteiten (MBO Raad, 2018) (zie ook bijlage 4). Het mbo in het noorden kent weliswaar mede door dalende leerlingenaantallen geen lerarentekort (Adriaens, Fontein, Uijl, & Vos, 2017), maar wel bestaat door uitval van ervaren docenten de kans op een kwalitatief tekort, hetgeen zonder extra professionaliseringsactiviteiten niet wordt ingehaald (Grift et al., 2012).

Micro

Ook binnen het Friesland College is de problematiek duidelijk herkenbaar blijkens een analyse van beleidsdocumenten, verslagen van overleggen, observaties en interviews. In diverse opgetekende gesprekken, interviews en overleggen komt het beeld naar voren dat het inwerken en de begeleiding van starters te wensen overlaat (onderliggende rapporten opvraagbaar). De starters geven (in lopend narratief onderzoek en intervisiebijeenkomsten) aan dat ze naar hun mening slecht worden opgevangen. Er is doorgaans geen inwerkprogramma, ze worden niet ingewerkt en door onduidelijke communicatie weten ze niet waar ze aan toe zijn.

Starters zeggen wel veel te hebben aan de intervisiebijeenkomsten, die al een paar jaar worden aangeboden. Ze kunnen tijdens die bijeenkomsten vragen stellen en onzekerheden bespreken, die ze

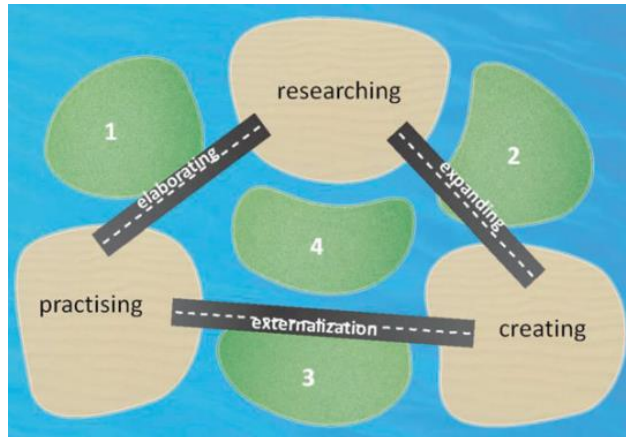
niet in het eigen team of met hun leidinggevende durven te bespreken. Ook wordt aan hun assertiviteit gewerkt. Dat is nodig want de door hen gevoelde druk is hoog. Ze vertellen dat zowel de manager als het team regelmatig uitspreekt hoge verwachtingen te hebben van de starters. "Van jou moet de verandering komen!" of op het gebied van ICT-toepassingen: "Jij bent jong, dus jij snapt dat allemaal".

De intervisiebegeleiders en docent-opleiders bevestigen dat beeld, terwijl leidinggevendenden eerder verrast zijn. Hun deur staat immers open voor alle docenten. Ze geven daarnaast ook aan te moeten dealen met beperkte budgetten, waardoor ze niet altijd formatie kunnen vrijmaken om het leren van de starter te kunnen faciliteren. Dergelijke moeilijkheden voor managementteams worden beschreven door Saskia Tjepkema en kunnen leiden tot een leerblokkade in de organisatie (2002).

De directeur van HRM, tevens opdrachtgever van de innovatie, geeft in een interview verschillende aanleidingen voor de innovatieopdracht. Studenten van onze opleidingen moeten staande blijven in een snel veranderende wereld. Het Friesland College heeft daar een krachtige visie op. Dat betekent dat veel wordt gevergd van de docenten die dat proces moeten kunnen begeleiden. Cijfers over uitval zijn in het Friesland College (nog) niet bekend, maar het gevoel bestaat bij de opdrachtgever dat het ook bij het Friesland College hoog is. Met de directeuren van de afdelingen is afgesproken dat ze zorg hebben voor starters, hen niet volproppen en dat 20% extra tijd wordt gegeven om in te werken, maar dit is nooit officieel vastgesteld. De opdrachtgever is tevreden met iedere docent die niet uitvalt.

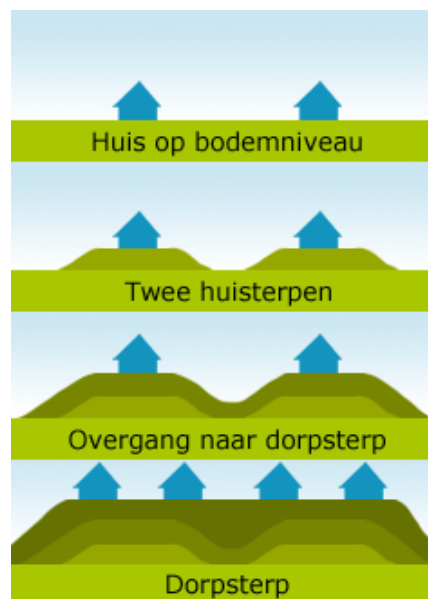
Bijlage 6. Het ontwerpproces

De drie pilotscholen hebben afgelopen jaar door veel ontwikkeld door een professionele leergemeenschap met starters, docent-opleiders, experts en andere betrokkenen.



Figuur Simons en Ruijters, zie ook concept Professionaliseringsplan

Onderliggende veranderstrategie is te duiden met een terpenmetafoor: klein beginnen, opbouwen en daarna uitbreiden. Als we bij drie scholen plekken kunnen creëren waar starters veilig zijn en uitgedaagd worden, kunnen andere scholen dat voorbeeld kunnen overnemen.



Figuur Terpenmetafoor Jan Beukelaar

Als eerste hebben de drie docent-opleiders van de betrokken scholen verkend aan welke begeleiding onmiddellijk behoefte is. Dat hebben ze gedaan aan de hand van een aantal w's die uit diverse literatuur is verzameld (zie bijlage 3 voor literatuuroverzicht). Deze w's hielpen om duidelijker het doel van de begeleiding te kunnen onderscheiden.



Figuur W's verzameld uit de literatuur door Richard Voss en Jan Beukelaar

Welbevinden en weerbaarheid: de overlevingsfase

De betrokken docent-opleiders gaven aan er vooral behoefte aan te hebben dat starters in de overlevingsfase goed in een team goed wordt opgevangen. Dat zorgt voor welbevinden en is één van de belangrijkste factoren die bepalen of je uitvalt of niet (Kessels, 2010). Om die reden is een [inwerkprogramma](#) gemaakt, waarin de starter zelf op onderzoek uitgaat en ontdekt wat hij (lees: hij of zij) moet weten, hoe dingen werken en wie je waar voor kunt benaderen. Een maatje, een docent-opleider of leidinggevende. Bij dat ontwikkelen is een terpenmetafoor gebruikt.

Ook weerbaarheid is een belangrijk begeleidingsdoel. We organiseren al een aantal jaren [interviewbijeenkomsten](#), vaak buiten het eigen team. Doel is dat de starters van elkaar leren, leert jezelf zo beter kennen en wordt steviger. Ook dat kan helpen om in het begin te overleven.

Concreet bereikt:

- prototype inwerkprogramma gereed (zie voorbeeld bijlage 2)
- intervisie aan 20 starters
- brede communicatie inductie (zie ook bijlage 4 voor de nieuwsbrief van september 2018.)

Wendbaarheid, wijsheid en niet weten: doorontwikkelen naar expertniveau

Na de eerste overlevingsfase komt de starter hopelijk in rustiger vaarwater. Het is in het belang van studenten, het team, de organisatie en de starter zelf, dat de starter zich blijft ontwikkelen, met als doel beter te worden in het werk en zo de kwaliteit van het onderwijs binnen het FC te vergroten. De starter wordt een wendbare vakman (en -vrouw) die leert op het juiste moment de juiste keuzes te maken. De benodigde begeleiding kan [supervisie](#) zijn, als vervolg op de intervisie. Maar de starter kan in samenspraak met het team ook [ondersteuning](#) krijgen of een [professionaliseringsactiviteit](#) voor zichzelf organiseren.

Zowel de literatuur als de FC-praktijk laten zien dat die doorontwikkeling naar expertniveau niet vanzelfsprekend is. De urgentie wordt niet altijd gevoeld om door te groeien (Ericsson, 2006) (Ericsson, Krampe, & Tesch-Römer, 1993). Dit geldt ook voor ervaren docenten. En er zijn allerlei andere redenen aan te wijzen waardoor het niet van de grond komt. Saskia Tjepkema (Tjepkema, 2002) noemt een aantal leerblokkades die ook in onze organisatie herkenbaar zijn, waaronder die van het management die te veel andere zaken op hun bordje hebben, om daar aandacht aan te besteden.

Concreet bereikt:

- visieontwikkeling middels vier sessies met ondersteuners OP&I

Nieuwe ontwikkelingen

Zowel landelijk als intern zijn een aantal ontwikkelingen gaande die aanscherping van het beleid noodzakelijk maken.

Extern

Een landelijk waarneembare trend is de verbinding van opleidingsscholen met professionalisering in de rest van de organisatie. Dit inductieplan is dan ook te zien als een aanjager van verdere professionalisering voor zowel starters als ervaren docenten.

De laatste jaren was in landelijk beleid zoals de lerarenagenda (Ministerie van Onderwijs, 2013) was al steeds meer aandacht voor de bijzondere positie van starters. In de nieuwe cao (MBO Raad, 2018) zijn nu ook bepalingen opgenomen die moeten borgen dat de starter de ruimte krijgt om in te werken. De vraag is echter wel of de doelgroep die daar aanspraak op kan maken wel breed genoeg is. Bovendien is het Friesland College een organisatie met een duidelijke visie op onderwijs, wat voor een ambitieuzere opstelling team aanzien van inductie pleit.

Intern

Ook intern zijn een aantal ontwikkelingen gaande die maken dat het inductiebeleid aangescherpt dient te worden. Een ingrijpende ontwikkeling is de transitie van de organisatie naar zelfsturende teams en het daarmee verdwijnen van de laag opleidingsmanagers. Die laatste heeft in de oorspronkelijke opdracht juist een prominente rol. Het is dus belangrijk die taken te herverdelen over de resterende of nieuwe rollen (zoals de regisseur Teamontwikkeling en professionalisering).

Er is ook praktijkonderzoek gedaan naar de gevolgen van deze overgang naar zelfsturende teams voor het inwerkprogramma (Beukelaar, 2019). De gehanteerde methode was twee semigestructureerde interviews met Carlo Segers en Sicco Piekeboer en een enquête onder 70 docenten van het Friesland College. Daaruit is een geactualiseerde set ontwerpeisen gekomen, die ook input zullen zijn voor het nieuwe beleidsplan en het programma.

De gevolgen van deze veranderingen zijn in een nieuwe professionele leergemeenschap verder uitgewerkt tot dit inductieplan, dat nog verder uitgewerkt zal worden. In die PLG zitten een starter, een docent-opleider, een HRM-medewerker, een leidinggevende en een schoolopleider. Daardoor wordt vanuit al die perspectieven input gegenereerd.

Bijlage 7. Voorbeeld en inhoud Inwerkopdrachten

Praktijk Gestuurd Leren

Het toepassen van Praktijk Gestuurd Leren binnen jouw lessen

Doel
We zijn tevreden als: Als je laat zien hoe jij de leerprincipes van Praktijk Gestuurd Leren toepast binnen jouw lessen en kunt aantonen waar jouw dilemma's zitten om ze toe te passen

Opdracht
Inhoud:
Leg een link met de leerprincipes van het praktijkgestuurd leren en jouw eigen manier van lesgeven. Bewijs dat jij de leerprincipes toe kunt passen binnen jouw lessen.

Ook laat je zien dat je kunt aantonen tegen welke dilemma's jij als (startend)docent aanloopt wanneer het gaat over het toepassen van praktijkgestuurd leren binnen jouw lessen.

Indicatie tijd:
3 uren

Gewenste vorm:
Vrij in te vullen maar uitdagend
Denk aan:
- Een lesbezoek plannen waarin jouw maatje kan zien dat jij werkt volgens de leerprincipes
- Een presentatie over de leerprincipes gekoppeld aan jouw lessen aan je maatje
- Een voorbeeld lessenserie bespreken met je maatje waarin de leerprincipes duidelijk naar voren komen

Bronnen:
- Zes leerprincipes
- Inleiding bij onderleggers praktijk gestuurd leren
- Onderlegger studieloopbaanbegeleiding
- Kwaliteitscriteria en kwaliteitsborging Praktijkroute
- Onderlegger Leereenheden

Bovenstaande punten zijn terug te vinden in sharepoint

- Collega's

Extra bronnen
Link naar extra bronnen:
https://www.youtube.com/watch?v=xArrL_W3TGw

AUG SEP OKT NOV DEC

MODUS

WIJFEL
ONTGOO

Onderwerp	Thema	Opdrachtmaker	Opdrachten	Klaar
Wie doet wat? (Voor wat moet je bij wie zijn?)	Samenwerken in en met het team	Myrthe		
Smoelenboek	Samenwerken in en met het team			
Krachtenveldanalyse	Samenwerken in en met het team	Richard	Vreemde vogels	
Organogram	Samenwerken in en met het team			
Werkveld oriëntatie (stagebezoek)	Inhoud	Fraukje		ja
Afkortingen	Samenwerken			
KD, curriculum	Inhoud	Fraukje		onder constructie
Vormen leereenheid en praktijkroute	Visie	Fraukje		onder constructie
Visie praktijkgestuurd leren	Visie	Fraukje		ja
Cao inzet (inzet, jaartaak & extra tijd)	Rechten en plichten	Jeske		ja
Jaartaak	Rechten en plichten	Jeske		ja
Bespreken kwaliteiten en doelen met leidinggevende	Rechten en plichten	Jeske		bezig
Recht op lesbezoek	Rechten en plichten	Jeske		bezig
Bevoegdheden	Rechten en plichten	Jeske		bezig
Recht op ontwikkeling	Rechten en plichten	Jeske		bezig
Recht op extra tijd	Rechten en plichten	Jeske		bezig
Recht op intervisie	Rechten en plichten	Jeske		bezig
Begeleidingsrollen	Inhoud			
Wat en hoe registreren	Organisatie en administratie	Tanja		bezig
Procedures	Organisatie en administratie	Tanja		bezig
Systemen (computer)	Organisatie en administratie	Tanja		bezig
Administratie (wat en hoe administreren)	Organisatie en administratie	Tanja		bezig
Doelen opleiden (3-voudig)	Inhoud			
MBO-Raad	Extern	Myrthe		Ja
Inspectie	Extern			

Bijlage 8. Geactualiseerde ontwerpeisen n.a.v. praktijkonderzoek

Ten aanzien van het inductieplan:

1. loopbaanbegeleiding is leidend in het inductieplan
2. Primus is de start van het traject
3. het omvat de thema's van startwijzermbo.nl
4. afname van de startwijzermbo.nl is een jaarlijks terugkerende evaluatietool
5. het inductieplan is praktijkgestuurd vormgegeven, volgens de visie van het Friesland College
6. het is vraaggestuurd, gezien de vele doelgroepen en hun beginniveau's (ex-LIO's, zij-instromers, mensen vanuit een ander mbo, etc.)
7. het zet aan tot reflectie en verdieping (visie Friesland College)
8. het levert actuele informatie, inzichten en vaardigheden op voor de starter
9. het is veilig en werkt niet als beoordeling
10. het doet een beroep op verschillende begeleidingsrollen en zet aan tot (inter-) actie tussen die rollen
11. het is voor ervaren docenten toegankelijk
12. het sluit aan bij landelijk beleid, waaronder de cao
13. de rol van opleidingsmanager is door een andere rol overgenomen
14. het inductieplan is uniform, vastgesteld in directieoverleg
15. het inductieplan is uniform, afgestemd met een centraal regisseursoverleg T&P
16. invoering vereist geduld, transitie kost tijd

Ten aanzien van het inwerkprogramma met FC-Sprint²-opdrachten:

1. het is aan te vullen met gemiste opdrachten door de starters zelf, waardoor het een groeidocument is
2. er komt een indicatie voor de te faciliteren tijd in naar voren, zodat een inschatting van de investering gemaakt kan worden
3. het inwerkprogramma bevat opdrachten over team- en FC-schoolgrenzen heen
4. het bevat opdrachten die beroep doen op softskills (anders dan didactiek en pedagogiek)
5. het bevat opdrachten rond organisatiebelang
6. het bevat naast uren per opdracht, ook de uren van begeleiders
7. het bevat uitdagende opdrachten die laten onderzoeken buiten eigen FC-school
8. het bevat reflectieve opdracht voor het team: in hoeverre dienen we het geheel?
9. het bevat reflectieve opdracht voor team: hoe is het met het kritisch vermogen gesteld?
10. het bevat ook opdrachten voor ervaren docenten: aanvullen met opfris-opdrachten
11. het bevat extra opdrachten voor het team rond zelfsturing
12. het bevat extra opdrachten voor het team rond een duidelijke jaartaakopbouw
13. het bevat tools voor regisseurs om de nog niet overtuigde docenten mee te nemen in het verhaal
14. het wordt besproken in regisseursoverleg (zodra die is georganiseerd) om draagvlak te creëren
15. begeleiders van teams worden betrokken
16. het wordt breed belegd, dus aantal pilotscholen nu al uitbouwen

Tabel Geactualiseerd lijst ontwerpeisen (Beukelaar, 2019)

Bijlage 9. Ingrediënten

Onderdeel	Nodig	Uur/jaar	Mogelijke contactpersoon
Primus	Basis	4	HRM, Rian Wolters en opleidingsschool, Edith Snijders
Sprintopdrachten: inwerken in team	Basis	divers	Maatje in team, regisseur T&P
Intervisie buiten eigen school	Basis	20	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Coaching	Basis	20	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Lesbezoek krijgen	Basis	4	Docentopleider
Lesbezoek afleggen	Basis	4	Bij je team
Praktijkgestuurd leren, kennismaking	Basis	8	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
FCSprint2-didactiek	Basis	8	Jan Deutekom, Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Loopbaanbegeleiding, eigen loopbaan	Basis	8	Yudi Hoekstra
Loopbaanbegeleiding, loopbaan student	Basis	8	Yudi Hoekstra
Supervisie	Keuze	16	Angela Post
Kernkwadranten	Keuze	8	Angela Post
Werken in een zelfsturend team, soft skills	Keuze	8	Opl. school, Jan Beukelaar
De zorgstructuur	Keuze	4	SSC
Het mbo-werkveld, landelijk	Keuze	4	OPI
Digitale vaardigheden	Keuze	8	Ashwin Brouwer
Rots en water	Keuze	8	Opleidingsschool, Richard Voss, Fokke van der Wal
Stevig voor de klas	Keuze	8	Sanne van der Hulst, Edith de Vries (NHL S)
Covey, effectief leiderschap en omgaan met werkdruk	Keuze	8	Opleidingsschool, Jan Beukelaar, Richard Voss, HRM
Bumpy moments,	Keuze	16	Opleidingsschool, Richard Voss, Jan Beukelaar
Wendbaar vakmanschap	Keuze	4	Marc Coenders, lectoraat NHL S
Professionele identiteit	Keuze	16	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Profileren volgens PIE	Keuze	4	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Niveau 2 als doelgroep	Keuze	8	Opleidingsschool, Marijke Westerhof
Werkplezier in je team	Keuze	8	HRM
Feedback geven	Keuze	8	Opleidingsschool, Guusta Elzinga
Intervisie begeleiden	Keuze	8	Opleidingsschool, Richard Voss
Veiligheid en BHV	Keuze	8	Gebouwenbeheer
Gedragsproblemen studenten	Keuze	8	SSC
Omgaan met verschillen	Keuze	8	Opleidingsschool, Jan Beukelaar
Ouderbetrokkenheid	Keuze	8	Opleidingsschool, Caro Lourens Oterdoom
Resultaatgericht werken	Keuze	8	Opleidingsschool, Edith de Vries
Omgaan met pesten	Keuze	8	SCC
Onderzoek doen	Keuze	8	Opleidingsschool, Sanne van der Hulst, Hugo Pont
Meet ups, diverse thema's	Keuze	8	OP&I
Learning Community primair proces	Keuze	16	Aukje Oudman, Hettie van der Weij